

► **GRUPO FALABELLA**

Las cifras de una consolidación que ya sorprende al mercado (p. 12)

► **MICROFINANZAS**

La caja de Corporación E. Wong va por la compra de Alternativa (p. 19)

► **CONTROVERSIA LABORAL**

El precedente laboral que hoy divide a la Corte Suprema (p. 28)



EXCLUSIVO

Una movida silenciosa

China amplía su huella en el sector minero local. La asiática Chinalco selló en estricta reserva la compra de Minera Hampton, propietaria de Los Calatos, uno de los proyectos de cobre y molibdeno más próximos a iniciar construcción. El *deal*, valorizado en más de US\$200 millones, acaba de ser aprobado por el Indecopi. (p. 10)



24° congreso peruano de gestión de personas

**NO NECESITAS
AÑOS PARA
CAMBIAR
LA CULTURA.
NECESITAS
SABER DÓNDE
HACKEAR.**

El estratega que co-creó la
cultura de Zappos.

**ROBERT
RICHMAN**

Culture Strategist, Author of
The Culture Blueprint &
Co-creator of Zappos Insights



PREMIUM



SPONSORS



MEDIA PARTNER



PARTNERS ESTRATÉGICOS



MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

SE Índice

5 de julio del 2026 | Año XL | No SE 2018

LA VOZ DE SE El MEF necesita un ministro solvente, pero sobre todo necesita recobrar su autoridad técnica 6

VOCES Y OPINIONES Humberto Nadal, CEO de Cementos Pacasmayo 7

VOCES Y OPINIONES Rubén Sánchez, CEO del Grupo San Antonio 8

SE DESTACA La minera china Chinalco acaba de concretar la compra de Hampton Perú, titular del proyecto de cobre y molibdeno Los Calatos 10

SE DESTACA Los números de Grupo Falabella confirman una sólida recuperación del *holding*, que se explica en buena medida por la operación peruana 12

Sectores y Empresas

INMOBILIARIO Un nuevo motor para el *coworking* 14

TURISMO Impulso papal 15

GASTRONOMÍA MCK: "Nuestra meta es sumar 24 restaurantes más al 2030". 15

COMERCIO EXTERIOR La ruta caribeña 16

ESTUDIOS DE ABOGADOS Estudio Muñiz: "La práctica [de M&A] crece a doble dígito anual" 16

FUSIONES Y ADQUISICIONES El costo de ganar una negociación 18

STARTUPS Motor de baja potencia 18

Economía y Finanzas

MICROFINANZAS Un nuevo postor para Alternativa 19

POLÍTICA FISCAL A la espera de un ajuste 20

MERCADO DE VALORES Papeles & Valores: Ferreycorp 20

BANCA La hora del *marketplace* 21

EMPRESAS DE CRÉDITOS BK Perú: "Apuntamos a las medianas y pequeñas empresas" 21

Management

RECURSOS HUMANOS Res veribus me nontiae criverdius consuams veribus me nontiae criverdius consua 24

ESTUDIOS DE ABOGADOS Miranda & Amado: "Después [de 18 meses] operaremos como Pérez-Llorca Perú" 25

CULTURA ORGANIZACIONAL La redefinición del gestor de personas 25

Legal y Política

LABORAL Discrepancias al interior de la Corte Suprema 28

BARRERAS BUROCRÁTICAS Límite a los excesos 30

Movidas



CARLOS SOTOMAYOR es el nuevo *country manager* de Primax Perú. Reemplaza en el cargo a Yuri Proaño, quien asumió un nuevo rol como gerente corporativo de Clientes y *country manager* de Primax Ecuador.



BRUNO IGNACIO fue nombrado como nuevo *chief financial officer* de Integratel. Previamente, se desempeñó como vicepresidente en Energigas.



Scotiabank designó a **JOSÉ LUIS NORIEGA** como *managing director* de Global Transaction Banking. El ejecutivo tiene más de 30 años de trayectoria en el sector financiero.



PABLO MASSI asumirá, desde el 1 de agosto, la dirección Comercial y de Marketing de Latina TV. El ex gerente general de América Televisión reemplazará en el cargo a Max Iglesias.



Roche Farma incorporó a **LUCIEN LEGAY** como gerente de Finanzas para Perú y Bolivia. El ejecutivo acumula una trayectoria de 10 años en la misma empresa farmacéutica.



El Estudio Rodrigo promovió a **FRANCISCO BALDEÓN, EULOGIO PEÑA Y JOAN TELLO** como socios de las áreas de Corporativo, Laboral y Tributario, respectivamente.



Tras su paso como socia líder en EY Law, **MARÍA DEL PILAR SABOGAL** asumió como nueva socia del área Corporativa de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

SEMANA económica



Número SE 2018

Lima, 5 de julio del 2026

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTAS SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Jonathan Terranova V., Edward Abarca, Geraldine Hernández, Alba Ñaupas.

ANALISTAS / Claudia Gutiérrez Coveñas, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles.

COMMUNITY MANAGER / Fiorella Hokama

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Angelo Mesarina

GERENTE GENERAL / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

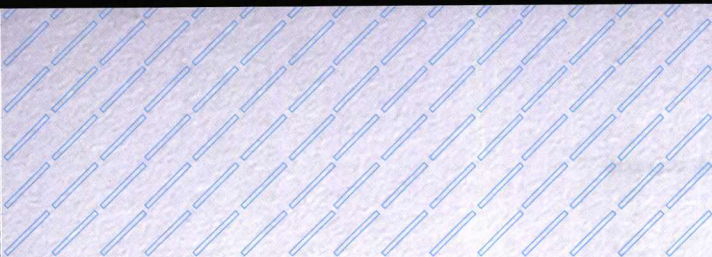
DEPÓSITO LEGAL / ISO105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>



Estudia tu MAESTRÍA afuera **sin irte**

Lleva tu carrera al siguiente nivel
**con un posgrado estadounidense
sin irte de**

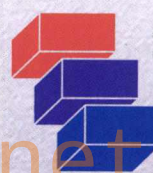
PERU



**con HU | HARSON
UNIVERSITY**

Ingresa a:
harrisonuniversity.com

Reconocida por



SUNEDU
SUPERINTENDENCIA
NACIONAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR UNIVERSITARIA

Revistas.PeruRadio.net.pe

TAREA EN EL MEF

Aunque la elección del nuevo titular de la cartera de Economía y Finanzas sea una primera señal importante para el mercado, la enorme tarea que tiene por delante el gobierno para recuperar el sitio perdido del MEF requerirá mucho más que un nombre.

La inevitable danza de nombres para asumir los más altos cargos del Ejecutivo en lo que será la presidencia de Keiko Fujimori ha comenzado. Y, como no podía ser de otra manera, una de las carteras que más especulación ha suscitado es la del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Al voceado nombre de Luis Carranza, miembro del equipo técnico de Fuerza Popular, se le sumó en los últimos días el de Elmer Cuba, ex director del Banco Central de Reserva durante el periodo 2016-2021, a propuesta del fujimorismo. Y, si bien cualquiera de los dos tiene credenciales suficientes para encabezar la cartera de Economía y Finanzas, lo cierto es que la tarea que demandará el MEF durante el próximo lustro va mucho más allá de los nombres.

A lo largo de los últimos años y particularmente en el último quinquenio, el MEF fue perdiendo de forma acelerada el sitio que supo tener como faro de estabilidad, ejemplo de rigor técnico y guardián de las finanzas públicas. El MEF perdió autoridad frente a los populismos y claudicó ante

las presiones políticas para entregar recursos públicos a modo de prebendas para un Congreso que, con el respaldo de partidos como Fuerza Popular, fue quitándole el músculo, el vigor y la voz de otros tiempos. Ahora, será la presidenta Fujimori la que deberá decidir ponerle fin a ese deterioro o, en su defecto, prolongarlo.

Como advirtió SEMANAeconómica en plena campaña electoral (SE2006), solo este año el Legislativo contribuyó

a incrementar el gasto en planillas y pensiones en S/6,500 millones, de acuerdo con estimaciones del Consejo Fiscal. Fuerza Popular respaldó, por ejemplo, la ley que brinda gratificaciones y otros beneficios a los trabajadores CAS, la que incrementa las pensiones para el personal militar y policial, y la que actualiza las pensiones a los maestros jubilados. Tras ello, el propio fujimorismo decidió llevar al Senado al ex ministro de Economía y Finanzas del gobierno de Dina Boluarte, José Arista, cuya gestión no se caracterizó precisamente por contener los voraces apetitos presupuestales del Parlamento.



Hoy, el deber de Fuerza Popular en el Ejecutivo es corregir su actuación. Empezar a conducirse con la responsabilidad que le exige ser gobierno e iniciar la recuperación institucional del MEF. El nombre de su titular será, sin duda, una primera señal importante. Pero a ello deberá sumársele un compromiso firme y explícito con la solvencia técnica, la meritocracia al interior de la cartera, la protección de las finanzas públicas y la imposición de límites a las exigencias de dinero que siempre están a la orden del día desde otros ministerios y desde el Congreso. En el mismo sentido, urge que se preserve y respete el trabajo del Consejo Fiscal, de modo que exista una voz técnica crítica sobre el desempeño del MEF en el manejo de la situación fiscal.

La buena noticia es que la confianza empresarial está mejorando. Lo que permite esperar un buen desempeño de la inversión privada y, por lo tanto, mejores tasas de crecimiento económico para elevar la recaudación. Y se espera que tengamos un escenario internacional favorable, gracias a los aún altos precios de los metales. Pero este impulso no será eterno. Por ello, urge una postura más prudente para contener el gasto y, así, poder iniciar un proceso de consolidación fiscal que se ha venido frustrando y postergando durante los últimos años.

Eso requiere voluntad política y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Esa consistencia es la que permite ganar credibilidad; uno de los activos que el MEF más echó en falta en el último tiempo. ■

Iniciar la recuperación institucional del MEF debe ser una prioridad para el nuevo gobierno

Voces y Opiniones

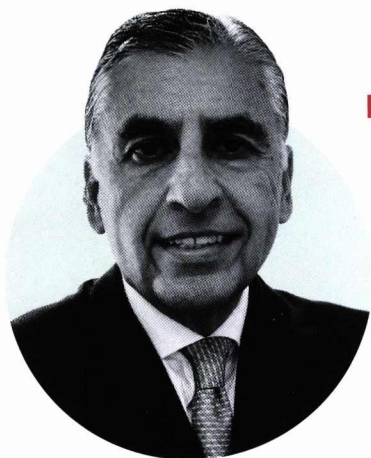
COLUMNISTA INVITADO

Un urgente primer paso para el Perú

El país desperdició 15 años sin forjar un rumbo claro. Y puede que el próximo cambio de gobierno sea la última oportunidad para corregir el rumbo.

Humberto Nadal

CEO de Cementos Pacasmayo



SOBRE EL AUTOR

Humberto es economista de la Universidad del Pacífico, y MBA por la Universidad de Georgetown (EE.UU.). Es CEO de Cementos Pacasmayo desde 2011. A la par, ejerce como director de la *Global Cement and Concrete Association* (GCCA), de la Federación Interamericana de Cemento (Ficem), de Fosfatos del Pacífico y de Fossal. Y es miembro del directorio del Patronato de la Universidad del Pacífico.

La vida nos enseña que ninguna cosa que sea realmente valiosa y sostenible se construye de la noche a la mañana. El esfuerzo constante, la visión de largo plazo y la suma de errores y aciertos son el componente fundamental del desarrollo del ser humano. Pero ese largo plazo siempre debe comenzar por un primer paso o, a lo mejor, por enmendar el rumbo y aprender de todos los errores que veníamos cometiendo como país.

La mitad más casi 50,000 peruanos hemos elegido a la primera mujer que deberá gobernar por los próximos cinco años, a la cual le deseo toda la suerte del mundo. Y ahí es donde radica el primer cambio urgente: que sea por cinco años. La democracia exige asumir tanto a ganadores como a perdedores que los plazos deben cumplirse. Ese es el primer paso que debemos tomar como sociedad para recuperar el rumbo que hemos perdido en la última década.

La elección servirá para corregir el rumbo solo si entendemos que aquí no hay vencedores ni vencidos

Ocho presidentes en siete años son solo reflejo de que nuestra democracia viene haciendo un uso indebido de una facultad constitucional que estoy seguro no fue pensada para sacar presidentes en cada estación del año,

sino para ser un último refugio cuando la democracia se vea amenazada.

Para empezar a corregir el rumbo, el país debe, además, entender que la política se debe basar en construir. Esta no puede involucrar siempre un ejercicio de destruir al que no piensa como nosotros. Por ello, la reciente elección servirá para enmendar el rumbo en la medida que entendamos todos que, a la luz de los resultados electorales, aquí no habido vencedores ni vencidos.

Nuestra flamante presidenta lo tiene que entender así y tender puentes con todos los sectores democráticos y legales de la sociedad. Lo que está en juego no es una ideología, sino la superviven-

cia de la democracia como la entendemos. Y, visto desde esta perspectiva, puede ser la última oportunidad para dar ese necesario primer paso o corregir el rumbo.

En un mundo desencantado de la democracia y que ve casi con admiración regímenes dictatoriales, quiero creer que el Perú podrá —como lo ha hecho en otro campos de la vida— ser un ejemplo de cómo, pese a las enormes diferencias, se puede construir una nación democrática. Y esa democracia se sostiene en que las diferencias de pensamiento subsistan para crecer, pero las diferencias o desigualdades económicas y de oportunidades disminuyan de forma acelerada y pasos agigantados.

No puede existir una democracia sostenible en un país con tanta desigualdad. Urge trabajar desde el gobierno, el sector privado y la sociedad civil por cerrar las brechas, pero no pensando en treinta años, sino en lo que vamos a lograr en estos primeros cinco. Hemos desperdiciado quince años sin rumbo claro, por lo que ahora ya no tenemos el privilegio de imaginar un Perú dentro de treinta años.

Hoy, debemos poner metas anuales de reducción de extrema pobreza, de crecimiento de la clase media, de cosas que afecten en forma directa a los que menos tienen. Las grandes cifras macroeconómicas no alcanzan, si no las llevamos a métricas que impacten en el ciudadano común.

Fruto de nuestros errores, hemos perdido momentáneamente el privilegio de pensar en el largo plazo. Hoy, no tenemos tiempo. Tenemos por delante cinco años para modificar, enmendar y construir. Si lo hacemos con éxito, en cinco años tendremos un nuevo gobierno al cual le habremos devuelto, como peruanos, la oportunidad de pensar en los treinta años siguientes. Si fracasamos, el escenario será tan terrible que prefiero solo quedarme convencido de que el éxito será de todos nosotros. Demos ese primer paso para enmendar el rumbo todo juntos. Usted tiene la palabra, presidenta. ■

COLUMNISTA INVITADO

Guerra avisada

El desafío que plantea el fenómeno de El Niño para los empresarios no es solo un desafío de negocio. Es un desafío de supervivencia colectiva y de conexión con nuestros equipos.

Rubén Sánchez

CEO del Grupo San Antonio



SOBRE EL AUTOR

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en *Marketing* de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC París (Francia) y el PAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultivos de diversas organizaciones.

Pasado el fulgor electoral, comenzamos a levantar la vista hacia los problemas más inminentes, que impactarán pronto en la gestión de nuestros negocios. Y hay uno, en particular, que me preocupa considerablemente: el fenómeno de El Niño.

La evidencia con respecto al aumento de temperatura y sus notorias implicancias en algunos sectores advierte un impacto tremendo en los negocios desde ahora, en el corto plazo. Amigos muy cercanos que trabajan en el sector agrícola me informan, por ejemplo, que la temperatura promedio en el campo ya ha alcanzado los 7 °C por encima del mismo periodo del 2025. Situación que comienza a afectar la productividad en el campo y el desempeño del personal.

Lamentablemente, no conozco aún cuál es el impacto en la pesca o en la crianza de animales para el consumo humano. Pero estoy investigándolo, pues son elementos que impactarán inmediatamente en mi negocio y en el de muchos otros empresarios del rubro alimentario.

La experiencia nos dice que estos cambios impactan de inmediato en el precio de nuestros insumos: frutas, verduras y derivados animales. Lo que determinará un inminente alza en los mismos y, por consecuencia, un traslado de estos hacia el consumidor final.

En este contexto, hablar de inflación vinculada a la escasez será el reto del segundo semestre del 2026. Pero un tema no menor derivará, además, del golpe de los desastres naturales: lluvias, inundaciones y huaycos en la costa del país, y heladas y lluvias en la sierra. A la luz de la experiencia de fenómenos de El Niño anteriores y, en especial, de los eventos de 'súper Niño', el colapso de vías y carreteras resulta inminente. Y también el correlato que eso tendrá sobre pueblos y ciudades, sobre la realidad de nuestros compatriotas.

El gobierno de la nueva presidenta electa, Keiko Fujimori, será recibido

con una avalancha de urgencias y emergencias en términos de infraestructura y respuesta frente a desastres naturales, heredadas de muchos años de incapacidad de gestión a nivel de gobierno nacional y de gobiernos regionales y locales. Sin duda, esto representará el primer componente de crisis del nuevo gobierno. Uno en el que se le exigirá responder por el legado perverso de gestiones paupérrimas, populistas y corruptas.

Como empresarios, solo nos queda prepararnos para el impacto de esta crisis en términos de nuestra cadena de abastecimiento, mapeando rutas alternas y salidas ante una emergencia inminente. La situación nos demandará, una vez más, sacar lo mejor de nosotros mismos en términos de innovación y resiliencia. Pero, sobre todo, exigirá estar muy conectados a la realidad de nuestro equipo de trabajo, que en muchos casos —y especialmente en provincias— se verá seriamente afectado por estos elementos naturales.

Tendremos, nuevamente, que mirar con ojos sobreprotectores a nuestra gente. Estar pendientes de cuidarla y aliviar el impacto sobre ella con todas las herramientas que tengamos a nuestro alcance. Desde flexibilidad laboral hasta apoyo logístico directo.

A mis colegas: preparémonos, incorporemos estos elementos dentro de nuestros planes estratégicos y actuemos con sabiduría para sacar lo mejor de nosotros en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. El desafío que enfrentaremos no es solo un desafío de negocio, sino también de supervivencia colectiva en un contexto que nosotros, y solo nosotros, sacaremos adelante. ■

El Niño nos volverá a exigir a los empresarios sacar lo mejor de nosotros mismos en términos de innovación y resiliencia

Qué Pasó



1

1 COMICIOS. El JNE proclamó a Keiko Fujimori como presidenta electa para el período 2026-2031, tras concluir el proceso de segunda vuelta. La fórmula de Fuerza Popular obtuvo 9'223,396 votos, equivalentes al 50.135% del total de votos válidos. Luego de la proclamación, Fujimori afirmó que asume esta nueva etapa con responsabilidad, humildad y sentido del deber, y señaló que la transición será una oportunidad para escuchar, dialogar y llegar preparados al inicio del gobierno. Además, el Pleno del JNE declaró infundada la apelación de Juntos por el Perú contra el acta de resultados en el extranjero, último intento de Roberto Sánchez por frenar la proclamación.

2 PRECIOS. Tras la caída de 0.16% registrada en mayo, el IPC de Lima Metropolitana aumentó 0.23% en junio, por encima del consenso de analistas consultados por Bloomberg (+0.06%). Con este resultado, la inflación anual se aceleró a 4.01%, desde el 3.9% registrado el mes previo, y acumuló cuatro meses consecutivos por encima del rango meta del BCR. La inflación subyacente avanzó 0.08% en junio, con lo que la tasa interanual llegó a 4.5%. Ante este escenario, BBVA Research estima que el BCR podría adoptar una postura monetaria más restrictiva y llevar su tasa de referencia hasta 4.75%.

3 MEJORA. Las expectativas empresariales repuntaron en junio y todos los indicadores se ubicaron en terreno optimista, según la encuesta mensual del BCR. Las expectativas sobre la economía

subieron de 46.2 a 55.5 puntos a tres meses y de 55.9 a 68.6 puntos a doce meses. Las de contratación avanzaron de 53.2 a 54.6 puntos y el indicador de situación actual del negocio pasó de 56.4 a 56.6 puntos. De otro lado, la expectativa de inflación a 12 meses para analistas y el sistema financiero bajó de 2.89% a 2.83%.

4

4 CHANCAY. La Segunda Sala Constitucional revocó el fallo que impedía a Ositran supervisar el Puerto de Chancay y declaró improcedente el amparo de Cosco Shipping. El tribunal respaldó que, al ser puerto de uso público, la empresa califica como entidad prestadora sujeta a Ositran, pese a la titularidad privada. Cosco Shipping cuestionó la decisión y anunció que recurrirá a la siguiente instancia constitucional, alegando que el fallo no abordó el fondo de su demanda y que el terminal mantiene una "naturaleza totalmente privada".

5

5 DESCARGO. El Grupo Gloria confirmó que su filial boliviana Sociedad Boliviana de Cemento (Soboce) pagó 200,000 euros al ex-presidente español José Luis Rodríguez Zapatero por una asesoría en asuntos públicos contratada en 2024, pero negó que buscara influir en procesos judiciales en Bolivia. La aclaración responde a un informe de la Policía española que vinculó al exmandatario con gestiones a favor del *holding*. Gloria sostuvo que Zapatero solo facilitó espacios de diálogo por el conflicto derivado de la expropiación de acciones de Fábrica Nacional de Cemento (Fancesa) en 2010, litigio que aún enfrenta en la justicia boliviana y en un arbitraje internacional. ■



5

EXCLUSIVO

VENTA AL DESCUBIERTO

Chinalco, de propiedad de capitales asiáticos y titular de Toromocho, selló en estricta reserva la compra de Minera Hampton, propietaria de Los Calatos, uno de los proyectos *greenfield* de cobre y molibdeno más próximos a iniciar construcción en el portafolio del Minem. El *deal*, valorizado en más de US\$200 millones, acaba de ser aprobado en la fase 1 por el Indecopi.



POR EDWARD ABARCA



China sigue extendiendo su huella en el sector minero peruano. En una movida silenciosa, la asiática Chinalco acaba de cerrar la compra de Minera Hampton Perú, titular del proyecto minero de cobre y molibdeno Los Calatos, en Moquegua. Según pudo conocer en exclusiva SEMANAeconómica, a través de diferentes fuentes con conocimiento directo de la operación, la compañía controlada por el fondo de inversión británico CD Capital selló hace poco más de un mes un acuerdo para transferir el activo a la minera de capitales asiáticos que en el Perú posee la mina Toromocho, en Junín.

Las negociaciones venían avanzando bajo total hermetismo desde hace más de medio año. E incluso, al cierre de esta edición, la operación —valorizada en más de US\$200 millones— no había sido anunciada por ninguna de las partes involucradas ni en el Perú ni en el extranjero. Esta revista pudo confirmar, sin embargo, que la transacción fue “aprobada sin condiciones” en primera fase del control previo de operaciones de concentración empresarial.

Proyecto estratégico

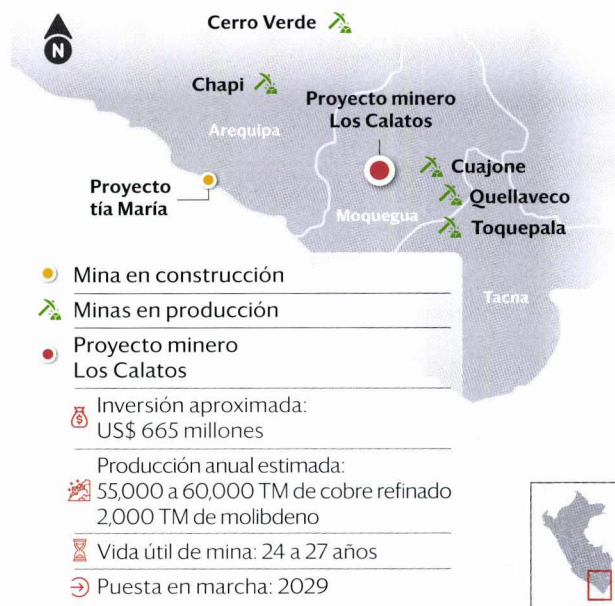
Minera Hampton Perú era controlada por CD Capital, un fondo de inversión minero de origen británico que en los últimos años ha venido ejecutando una estrategia de desinversión en algunos activos de su portafolio. Una de sus transacciones más recientes

y relevantes fue la venta de su participación en Filo Mining, propietaria del proyecto polimetálico Filo del Sol, ubicado entre Argentina y Chile, que fue adquirido por BHP y Lundin Mining en 2024.

En esa hoja de ruta, la siguiente desinversión era la de Minera Hampton. Tras meses de fructíferas negociaciones, Chinalco adquirió el 100% de las acciones de la compañía, que es titular de Los Calatos, un proyecto de cobre y molibdeno ubicado en la provincia de Mariscal Nieto, en Moquegua; la segunda región productora de ambos minerales en el Perú, según el último reporte del Ministerio de Energía y Minas (Minem). Consultada por SEMANAeconómica sobre este *deal*, la compañía China se limitó a indicar que “este tipo de operaciones se manejan desde nuestra casa matriz y está cubierta por un convenio de confidencialidad”.

Los Calatos se encuentra en pleno corredor cuprífero del sur, donde operan minas de clase mundial (ver gráfico). “Es un proyecto de mina subterránea con una producción estimada de 60,000 toneladas de cobre refinado al año y una vida útil de 24 años. Representa un quinto de la producción de Quellaveco, en términos de escala”, destacó el gerente general de

Ubicación y características del proyecto minero Los Calatos



Fuente: CD Capital y MINEM

Minera Hampton Perú, Jim Bannantine, en la I Cumbre de Minería Responsable organizada por el Gobierno Regional de Moquegua.

Los Calatos califica como un proyecto minero *Tier II*, “pues requiere una inversión focalizada y presenta riesgos relativamente acotados, aunque sin la escala de las grandes operaciones cupríferas del país”, de acuerdo con el exviceministro de Minas, Augusto Cauti. Según estimaciones de la propia compañía, el yacimiento alberga 477 millones de toneladas de recursos minerales. Sin embargo, “para hacerlo más factible y con una menor huella ambiental, estamos considerando únicamente 150 millones”, explicó Bannantine durante el evento antes referido. Ello abre la posibilidad de que Chinalco, en una etapa posterior, pueda extender la vida útil de la operación e incrementar su producción mediante campañas de exploración y expansión *brownfield*.

Los Calatos figura en la cartera de inversiones del Minem como uno de los proyectos que podrían entrar en operación hacia el 2029. De hecho, de acuerdo con el cronograma presentado por la propia empresa en distintos foros del sector, el inicio de la construcción estaba

Los Calatos es de los pocos proyectos *greenfield* con perspectivas para iniciar construcción pronto

previsto para el 2027, aunque aún no cuenta con un Estudio de Impacto Ambiental detallado (EIA-d) para actividades de explotación.

A su grado de madurez se suma un menor nivel de complejidad social, en comparación con otros desarrollos mineros. Según ha señalado en distintos espacios su gerente general, el proyecto se ubica a más de 20 kilómetros por carretera del centro poblado más cercano, por lo que no contempla el desplazamiento de comunidades ni requeriría un proceso de consulta previa.

Arremetida china

La ‘luz verde’ del Indecopi a esta hermética transacción marca un nuevo paso en la expansión de Chinalco en el Perú, que desembarcó en el país en 2007 con la adquisición de la mina de cobre y molibdeno Toromocho. La compra de Los Calatos le permitirá a la compañía asiática reforzar su presencia en ambos minerales, considerados estratégicos para la transición energética global, y consolidar su posición entre los principales productores cupríferos del país. Ello en línea con la estrategia china de asegurar el acceso a recursos críticos para su desarrollo industrial y energético.

Chinalco forma parte de Aluminum Corporation of China (Chinalco Group), un conglomerado controlado por el Estado chino y supervisado por la Comisión para la Supervisión y Administración de Activos Estatales del Consejo de Estado (SASAC). Este factor, sin embargo, no habría tenido incidencia en la evaluación realizada por el Indecopi. Al aprobar la operación en primera fase, la autoridad no habría considerado que exista una relación de control indirecto entre Chinalco y otras empresas estatales chinas que, estando también bajo la órbita de la SASAC, mantienen operaciones mineras en el Perú; por ejemplo, MMG Limited, dueña de Las Bambas, o la china NFC, que recientemente adquirió la mina Raura.

SEMANAeconómica intentó comunicarse con Minera Hampton Perú y su gerente general, Jim Bannantine, sin obtener respuesta hasta el cierre de esta edición. ■

REMONTADA EN CONSOLIDACIÓN

Los indicadores de negocio del *holding* chileno —que este año recuperó el grado de inversión— muestran un sólido crecimiento, favorecido por el gran momento de la operación peruana. Las buenas perspectivas podrían incluso abrir espacio para potenciales nuevas adquisiciones de menor escala, como la de Future Visions.



POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

Falabella logró consolidar su recuperación. Tras un 2025 extraordinario —cuyas cifras fueron impulsadas por cambios en el *management*, recortes de 'grasa' y desinversiones (SE1930)—, en lo que va del 2026 el *holding* chileno ha conseguido recuperar el grado de inversión y mostrar, a la vez, altas tasas de crecimiento. Una tendencia en la que el buen desempeño de la operación peruana ha sido clave.

Ahora, el momento auspicioso de la compañía apunta a extenderse durante los próximos meses, respaldado por una mejora de las perspectivas para el consumo local, tras el anuncio oficial de los resultados de las Elecciones Generales 2026. Un escenario que seguiría alimentando la generación de caja y que podría abrir la ventana para realizar nuevas adquisiciones que fortalezcan su portafolio de marcas, siguiendo el ejemplo de la reciente compra de la cadena peruana Future Visions.

Crecimiento sostenido

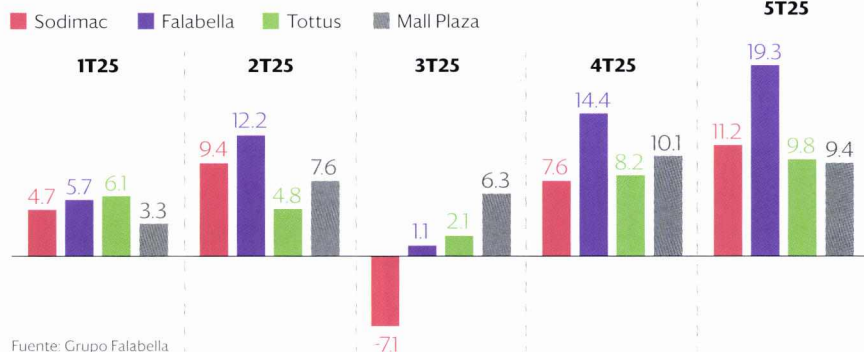
El acelerado ritmo de crecimiento de Falabella sorprendió al mercado. "Se ha quedado corto en sus estimaciones. La empresa está sobrecumpliendo con sus resultados", reconoce la analista *senior* de Renta Variable *Research* de Credicorp Capital, Macarena Gutiérrez. En el 1T26, los ingresos consolidados del *holding* aumentaron 7%, mientras que el ebitda creció un 15%. A nivel de Perú, las ventas anotaron un crecimiento promedio de 12% en todos sus negocios (ver gráfico).

Este crecimiento sostenido es el que le permitió al grupo recuperar el grado de inversión otorgado por S&P Global Ratings, que elevó su clasificación de 'BB+' a 'BBB-'. "Era una de sus principales metas", asegura el *Credit Research Analyst* de Seminario SAB, Julio Vargas. Esta semana, incluso, Feller Rate le devolvió al *retailer* la clasificación 'AA' que había perdido en 2023.

La temporada de 'buenas noticias', sin embargo, está lejos de acabar. Aunque el reciente impulso fue generado parcialmente por los retiros de fondos previsionales, que motivaron un crecimiento promedio del consumo del 17.5% según el Índice de Big Data de Consumo de BBVA Research (ver gráfico), los niveles de demanda todavía continúan altos. "La economía sigue creciendo y este año se proyecta un 3.4% de crecimiento. Además, la infla-

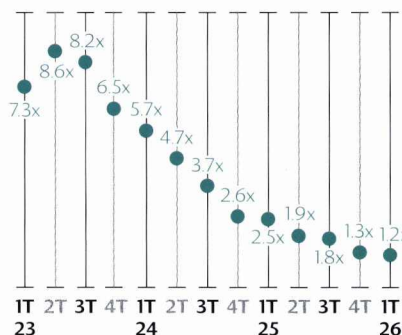


Ingresos del Grupo Falabella en el Perú (en var. %)



Fuente: Grupo Falabella

Ratio de apalancamiento



“[El mercado] se quedó corto en sus estimaciones. Falabella está sobrecumpliendo con sus resultados”

ción está controlada. Eso ocasiona que haya dinero dando vuelta en la economía”, explica el analista de Apoyo & Asociados, Sergio Castro.

El resultado de las últimas elecciones presidenciales, por otra parte, ha sumado un nuevo viento de cola. Y es que, hoy, el mercado espera que la mayor certidumbre política termine por traducirse en un repunte adicional del consumo. “Sin duda es un factor potencial que puede beneficiar los números de la compañía”, indica Gutiérrez. Todos estos elementos anticiparían otro posible año boyante para Falabella. “Esperamos algo comparable a lo que tuvimos el año pasado”, afirmó el CEO de Falabella, Alejandro González, durante el último *conference call* del *holding*. Y esa proyección asume los posibles efectos del fenómeno de El Niño, frente a los que el *retail* llega mejor preparado que otras temporadas (SE2017).

Refuerzo de portafolio

Con la recuperación consolidada, Falabella ya no está obligada a recurrir a su flujo de caja para reducir el apalancamiento. Ahora, lo empleará como combustible para fortalecer su portafolio de

Índice Big Data de Consumo Privado (en var. % interanual)



Fuente: BBVA Research

marcas. “No tienen mayor gasto en *capex*. Es una buena empresa para seguir haciendo adquisiciones”, advierte Vargas.

Hace apenas un mes, por ejemplo, Falabella adquirió Future Visions, una empresa especializada en la venta de ropa y calzado *streetwear* que comercializa marcas como Adidas, Veja y New Balance, entre otras. “Es marginal dentro del negocio, pero ayuda a la propuesta de valor del cliente”, resalta Gutiérrez. Más allá del tamaño de la operación, el *deal* le permitirá aprovechar su mayor espalda financiera y poder de negociación para importar colecciones de zapatillas que actualmente no llegan al Perú. “Además, podrán abrir nuevos locales en Lima y a nivel nacional”, agrega Castro.

Pero el apetito de compra podría no agotarse ahí. “Si bien la compañía aún es muy cauta, sí podrían haber adquisiciones pequeñas”, afirma Gutiérrez. Así, todo apunta a que 2026 será otro año de expansión para el *holding*. SEMANA económica contactó a Falabella durante la elaboración de este informe, pero la empresa declinó hacer comentarios.

Sectores y Empresas

INMOBILIARIO

Un nuevo motor para el *coworking*

Las firmas de *coworking* han decidido ingresar a competir con los hoteles en la organización de eventos. Una vertical cada vez más relevante para su negocio.

El arriendo de espacios para eventos apunta hoy a ser una fuente de ingresos cada vez más relevante para las firmas de *coworking*. Como parte de una búsqueda por maximizar el uso de sus espacios comunes, esta industria ha comenzado a competir con los hoteles en la gestión de experiencias corporativas y sociales. “Teníamos salones que estaban solo al 10% de ocupación mensual”, explica el CEO de Comunal, Ernesto De Olazával, sobre el origen de esta apuesta.

La detección de áreas subutilizadas trajo consigo la oportunidad de transformar una actividad tradicionalmente complementaria, como el alquiler de espacios para eventos, en un nuevo *driver* de crecimiento. Esto llevó a varios operadores a crear o fortalecer equipos dedicados exclusivamente a la atención de eventos para clientes internos y externos, y a evolucionar una propuesta de valor que pasó del simple alquiler de salas a una oferta integral que hoy abarca desde el *catering* hasta la producción y la logística. “Su conocimiento del ecosistema empresarial les permite [a las firmas de *coworking*] hacer *cross selling* e integrar una oferta que va más allá de alquilar espacios”, analiza el *research manager* de Binswanger, Max Medina.

Ahora, los auditorios de hoteles y sedes de colegios profesionales han dejado de ser la única opción, por ejemplo, para encuentros corporativos de formato medio. “Los *coworking* estamos entrando a competir directamente con ellos en aforos para 100 a 200 personas. Estamos absorbiendo parte de esa demanda”, afirma Javier Merino, gerente general de *coworking* de Swiss Rents, propietaria de Growyard.

Como producto de esta tendencia, en Comunal la unidad de eventos ya cuenta con un equipo dedicado exclusivamente a esta vertical, que en algunos de sus locales aporta el 20% de la facturación mensual. Y en operadores locales como Growyard la evolución sigue una trayectoria similar. “Hoy representa más del 10% de la facturación total [del negocio]. Hace tres años



Comunal

representaba el 3%”, cuenta Merino.

Esta creciente relevancia ha comenzado, incluso, a incidir en el diseño arquitectónico de algunas nuevas sedes de *coworking*. “Tenemos salas de reuniones más grandes, *rooftops* y espacios más abiertos”, detalla el vicepresidente *senior* para Sudamérica de IWG, Martín Silva.

El 30% de los ingresos de dicha firma proviene actualmente de servicios variables. Por ejemplo, eventos corporativos, *catering* y el alquiler de salas de reuniones.

El potencial de esta vertical de negocio, sin embargo, va más allá del mercado corporativo. En Argentina, por ejemplo, la firma local HIT Cowork organiza bodas en sus espacios. En el Perú, Growyard ya realiza recepciones para cumpleaños, mientras que otros operadores están evaluando incursionar en ese segmento. “No nos cerramos a que en un futuro podamos organizar eventos sociales”, concluye De Olazával. (EAA)

“Entramos a competir directamente en aforos para 100 a 200 personas”

TURISMO

IMPULSO PAPAL

La potencial próxima visita del papa León XIV al Perú ha reavivado las expectativas del sector hotelero local. Aunque el Vaticano aún no confirma el itinerario oficial, los empresarios del rubro ya estiman un aumento tanto en el flujo de visitantes como en la demanda por alojamiento, con un escenario incluso más favorable que el observado durante la visita del papa Francisco al Perú, en 2018.

El turismo religioso es uno de los segmentos con mayor capacidad de movilización a nivel global. Cada año entre 300 millones y 330 millones de personas viajan por motivos de fe, un flujo que representa casi el 20% del turismo mundial, según Promperú. Y, además, concentra picos de demanda en periodos acotados.

El Perú no es ajeno a este tipo de tendencia. Durante la visita del papa Francisco en 2018, el país registró un flujo de más de 400,000 visitantes nacionales y extranjeros, de acuerdo con cifras oficiales (ver gráfico). Ese incremento de turistas benefició la ocupación hotelera de Lima, Puerto Maldonado y Trujillo, las ciudades incluidas en la agenda de

Flujo de turistas durante la visita del papa Francisco en 2018

■ Turistas nacionales ■ Turistas extranjeros



Fuente: Mincetur

La visita del papa Francisco, en 2018, movió más de 400,000 turistas

entonces. "Tuvimos los hoteles llenos", recuerda el CEO de Casa Andina, Juan Stoessel.

Ahora, la visita del papa León XIV, prevista para noviembre, podría generar un efecto incluso mayor. "Hay un doble factor de impulso, porque se le conoce como el 'papa peruano' y eso va a tener una acogida mayor en los fieles del país", anticipa el analista de ComexPerú, Marcelo Huaquisto.

Aunque el flujo de turistas nacionales sería el más relevante, también se espera movimiento en el turismo receptivo. "Chile, Ecuador y Colombia son países muy cercanos y son los que más están preguntando", cuenta el presidente del grupo Costa del Sol, Mario Mustafá.

Si bien todavía no se puede medir con exactitud el impacto en las reservas, "cuando se conozca el itinerario oficial, las cifras se podrán estimar con precisión", como remarca Stoessel. Así, el dinamismo asociado a la visita del papa se sumaría al crecimiento esperado de las ventas del sector para este año. (ASU)



GASTRONOMÍA

"Nuestra meta es sumar 24 restaurantes más al 2030"

Roger Méndez, VP de finanzas de MCK –grupo que opera marcas como Osaka y KO–, adelanta sus ambiciosos planes de inversión local e internacional, una expansión que permitirá elevar las ventas por encima de los US\$250 millones.

MCK abrió Osaka en Madrid su primer local en Europa a fines de 2025. ¿Lograron facturar 600,000 euros al mes?

Un mes arañamos los 600,000 euros, pero estamos por arriba de los 500,000. Ahora viene una época flaca: el verano europeo. Será retador, lo aprovecharemos para ajustar cartas y horarios.

¿Abrirán más restaurantes Osaka en Europa?

Estamos más enfocados en la apertura de Chicago y la de Dubái. El primer semestre de 2027 definiremos cuáles serán las próximas ciudades. Hay mercados atractivos como Londres, Italia, Abu Dabi o Nueva York. La idea es abrir dos Osaka al año.

¿Qué planes tienen para sus otras marcas?

En los primeros días de agosto abriremos KO en Santiago de Chile, también una tercera franquicia en Bogotá y una segunda en Ecuador. Además, estamos cerrando acuerdos con inversionistas para abrir, en 2027, el primer KO o Don Doh en Miami. Al mismo tiempo, pondremos foco en el Perú, ahora que hay más tranquilidad. Queremos abrir nuevos locales de KO y Barrio en Lima y encontrar el local adecuado para volver a abrir Don Doh, una marca que tuvimos que cerrar después de la pandemia.

¿Tienen una meta de número de aperturas?

Hoy tenemos 29 restaurantes [entre propios y franquicias] y la meta es sumar 24 restaurantes más al 2030.

¿Levantarán capital para abrir los locales en Lima?

Estamos terminando de preparar el paquete de restaurantes antes de buscar inversionistas. Tenemos previsto abrir dos o tres KO y Barrio en Lima, con una inversión de US\$1.5 millones por local.

¿MCK lanzará nuevas marcas?

En el plan de expansión contemplamos quedarnos con lo que teníamos, porque ya era un portafolio potente. Hoy, sin embargo, trabajamos en dos nuevos conceptos.

¿Cuánto crecerán este año?

Los últimos dos años crecimos un 20%. Este año, estimamos llegar a una facturación de US\$138 millones o a ventas netas de US\$120 millones, lo que representa un crecimiento del 26%. Para 2030, queremos llegar a más de US\$250 millones. (ASU)



MCK

LA RUTA CARIBEÑA

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y Guatemala –que entró en vigencia el 1 de julio– abrirá una oportunidad para que las industrias peruanas, especialmente aquellas vinculadas a la manufactura, ganen espacio en un mercado que, además, puede servir

como plataforma hacia otros destinos de Centroamérica.

Las exportaciones peruanas a Guatemala han mantenido un crecimiento promedio anual de 15%. De esa cifra, el 40% de los envíos se concentra en cinco productos: uva, mandarina, zinc, aceite de palma y galletas dulces, explica Gabriel Arrieta, jefe de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial de CIEN-ADEX. Aunque el acuerdo contribuirá a potenciar

los productos agrícolas, su impacto será gradual, debido a que los plazos de desgravación arancelaria se extenderían, en algunos casos, hasta los cinco años.

Así, la mayor oportunidad estará en el desarrollo de nuevos sectores, especialmente los vinculados a la manufactura. “En los últimos cinco años, las mayores rondas de negociación

se han dado en los sectores industriales, principalmente en confecciones, textiles y calzado”, recuerda el profesor de la Universidad del Pacífico, Juan Carlos Ladines. En paralelo, existen rubros en los que Guatemala compra regularmente, pero al

Perú todavía no. Destacan, por ejemplo, los derivados del cacao, los frijoles y las conservas de pescado, explica Juan Carlos Mathews, exministro de Comercio Exterior y Turismo y decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USIL.

Asimismo, por su tamaño, Guatemala ofrece una vía de

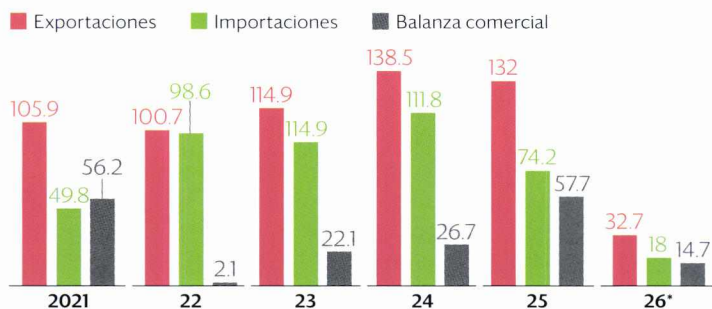
entrada hacia otros mercados de la región y una ruta indirecta hacia los Estados Unidos, destino al que dirige el 40% de sus exportaciones.

A ello se suma que el TLC amplía su alcance hacia el plano de las inversiones, pues incorpora un capítulo que busca un trato recíproco para los capitales de ambos países, señala Oscar Quiñones, jefe del Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (Idecam) de la CCL. (CGC)

Perú podría expandir su industria de textil y calzado hacia Guatemala

Balanza comercial entre Perú y Guatemala

En millones de US\$ FOB



*Entre enero y abril

Fuente: CIEN-ADEX

ESTUDIOS DE ABOGADOS

“La práctica de [M&A] crece a doble dígito anual”

Mauricio Olaya, socio principal del Estudio Muñiz, habla del creciente peso de la práctica de Fusiones y Adquisiciones en la facturación global de la firma. Y anticipa próximos movimientos en los sectores de energía, puertos y minería.



Estudio Muñiz

¿Cómo han evolucionado las transacciones conducidas por la práctica de M&A del estudio durante la última década?

La práctica ha experimentado un crecimiento exponencial y sostenido, a doble dígito anual, durante los últimos 12 años. En este periodo ha conducido el mayor número de procesos de M&A en el mercado peruano.

¿Qué relevancia tiene el área dentro de la facturación del Estudio Muñiz?

Al ser una firma de servicio completo, buscamos no depender excesivamente de un solo cliente o industria. Actualmente, la práctica de M&A representa entre el 12% y el 15% de los ingresos totales. Si se incluye el

área corporativa general, esta cifra asciende aproximadamente al 25% de la facturación.

La firma acaba de ser reconocida por Leaders League como el estudio latinoamericano del año. ¿Cuál es su estrategia de diferenciación frente a otros estudios?

La especialización pura y la subespecialización sectorial. Gracias a un alto volumen transaccional, creamos equipos dedicados exclusivamente a sectores como *retail*, industria, minería y pesca. Además, el negocio se proyecta bajo una visión regional, aprovechando que el bloque Perú-Chile-Colombia-Ecuador suma 140 millones de personas, lo que atrae a inversionistas de EE. UU. y Europa que

buscan crecer no solo en un país.

¿Cuáles serán los sectores de la economía que marcarán la pauta de las transacciones en los próximos meses?

El fenómeno de El Niño (FEN) genera una actitud de *wait & see* en sectores como la agroindustria y la pesca, donde los inversionistas prefieren evaluar cómo pasa la ola antes de asignar un valor final a los activos. Sin embargo, hay un potencial gigante en infraestructura; especialmente, en energía y logística portuaria. Asimismo, el sector minero, impulsado por la demanda de minerales críticos y litio, tendrá una dinámica muy interesante. (GHH)



Rafael Balza, Andean Director GRI CLUB; **Jose Saenz**, Gerente General, Red Megacentro Perú; **Franklin Mendoza Yauri**, Investment Officer, IDB Invest, Colombia; **Edgard Patiño**, Director de ProInversión, **Dalia Seminario**, Directora Comercial, Inmobiliaria Koricancha; **Tomás Charlin Benavides**, Executive Vice Chairman, Grupo Campos, España; **Ye Teng**, CEO, Junefield Group, Hong Kong y **Jose Carlos Ayres**, Gerente Adjunto de Banca Corporativa BCP



Ignacio Mariátegui - CEO, Fibra PRIME, **Juan Carlos Moreno** - CEO, Capital Center, **Alejandro Camino** - CEO - Peru, Parque Arauco.

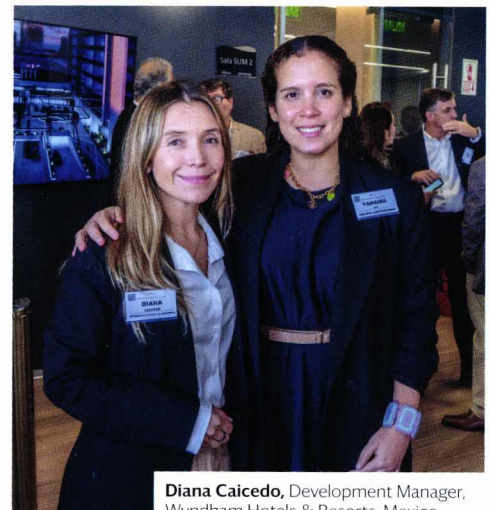
LÍDERES INMOBILIARIOS REUNIDOS EN PLAZA REPÚBLICA

GRI Institute, organización internacional que reúne a líderes de los sectores inmobiliario y de infraestructura a nivel global, y el holding Capital Center, especializado en el desarrollo de inversiones inmobiliarias, congregaron a CEOs y altos ejecutivos de las principales empresas del sector en una nueva edición del GRI Commercial Real Estate Perú 2026.

El encuentro se realizó en el Centro Empresarial Plaza República, en San Isidro, un complejo corporativo de oficinas prime

desarrollado por Capital Center que se ha consolidado como un referente del mercado inmobiliario corporativo.

Durante la jornada, dirigida a miembros de GRI Institute y que contó con la participación de ProInversión, los asistentes intercambiaron perspectivas sobre la evolución del mercado inmobiliario corporativo. El encuentro también sirvió para fortalecer relaciones estratégicas e identificar oportunidades de inversión en distintos segmentos, como torres de oficinas, condominios logísticos y centros comerciales. ■



Diana Caicedo, Development Manager, Wyndham Hotels & Resorts, Mexico y **Yahaira Gil**, Directora de Desarrollo Inmobiliario, Grupo Centenario



Lubinda Velásquez Arrieta, Country Lead Perú del Programa de Transformación del Mercado para la Edificación Sostenible, IFC y **Fernando Pereda**, Investment Officer - Latin America and the Caribbean, IFC



Alberto Rochefort, Director of Asset Management, Latin America, JLL, Chile y **Miguel Hatada**, Gerente General, Inmobiliaria Pardo 200



Mavy Acevedo Tizon, VP de Inversiones Inmobiliarias, Credicorp Capital; **Néstor Cano Torero**, Gerente Adjunto Inversiones Inmobiliarias en Pacífico Seguros y **Leslie Lazo**, Subgerente de Activos Inmobiliarios, Pacífico Seguros

El costo de ganar una negociación



Felipe Boisset, Socio y cohead del área de Fusiones y Adquisiciones de Rebaza, Alcázar & De Las Casas

Cerrar una buena transacción de M&A exige firmeza, pero sobre todo saber darse cuenta de cuándo el seguir negociando comienza a destruir el valor.

Existe una idea muy extendida entre empresarios: que una transacción de M&A se cae porque el comprador y el vendedor no logran ponerse de acuerdo sobre el precio. Mi experiencia, sin embargo, me dice que eso ocurre mucho menos de lo que se cree.

Quien llega a una negociación sería normalmente ya tiene una expectativa razonable sobre el valor del *deal*. Aunque pueda haber diferencias, para eso existen ajustes de precio, pagos diferidos, *earn-outs* y muchas otras formas de acercar posiciones. Lo difícil aparece después.

A medida que avanza el *due diligence* y se empieza a negociar contratos, las conversaciones dejan de girar alrededor del valor para concentrarse en la distribución de riesgos. Es ahí donde muchas operaciones empiezan a complicarse. He visto negociaciones en las que las partes estuvieron de acuerdo en prácticamente todos los aspectos

relevantes y, aun así, el *deal* se rompió por insistir en un punto que, puesto en perspectiva, tenía un impacto económico marginal.

El problema no fue la cláusula. Fue que la negociación dejó de tener como fin cerrar un acuerdo para convertirse en una competencia por ver quién obtenía la última concesión. Ese cambio no suele percibirse. De pronto, cada observación se interpreta como señal de desconfianza y cada nueva versión del contrato incorpora cambios que no buscan proteger un riesgo, sino recuperar terreno frente al otro.

Paradójicamente, las negociaciones más difíciles son muchas veces las que están casi cerradas. Cuando el acuerdo parece inevitable, aparece la tentación de pedir "algo más". Esa última petición suele provocar contrapropuestas y, en ocasiones, el deterioro de una relación que tomó meses construir.

Negociar bien no es buscar cada ventaja posible. Es distinguir entre los puntos que son económica y jurídicamente relevantes y aquellos cuya única utilidad es la satisfacción de haber ganado la discusión. Cerrar una buena transacción exige firmeza, pero también saber distinguir cuándo el seguir negociando deja de crear valor para empezar a destruirlo. ■

STARTUPS

MOTOR DE BAJA POTENCIA

Las *family offices* aún están lejos de convertirse en un motor de financiamiento relevante para el *venture capital* (VC) local. Aunque participan en este tipo de inversiones, su foco está fuera del país, debido a la limitada madurez del ecosistema peruano.

Un estudio de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP) y Cofide revela que la brecha de financiamiento al *venture capital* en el Perú excede los US\$500 millones. Aunque el problema puede abordarse desde distintos frentes, uno de los más relevantes es diversificar las fuentes de financiamiento, hoy concentradas en fondos extranjeros. En ese contexto, las

family offices aparecen como potenciales actores para dinamizar el mercado. Sin embargo, canalizar sus inversiones hacia el VC local sigue siendo complejo en el corto plazo.

Su estrategia responde a una tesis de diversificación geográfica. Dado que el negocio principal de las familias de alto patrimonio está en el Perú, el excedente de capital suele colocarse en otros

Las family offices invierten en VC a través de gestores internacionales

mercados, y en activos más seguros y líquidos, indica el principal de Alaya Capital y presidente de PECAP, Luis Narro.

El riesgo propio del VC también las lleva a destinarle una porción reducida de su portafolio. "Tenemos entre 5% y 10% dentro de inversiones alternativas", afirma el CEO y fundador de Allié Family Office, Bruno Ghio. En esa línea, la apuesta se dirige a ecosistemas

Brecha de acceso al *venture capital* en Perú

En millones de US\$



Fuente: Informe de "Diagnóstico de las barreras y oportunidades en la oferta de *venture capital* en el Perú" de PECAP y Cofide

internacionales más robustos, ya sea Estados Unidos o América Latina, como Brasil, México y Chile. "Buscamos gestores con un *track record* adecuado. Tenemos dos clientes que han invertido en Salkantay, pero en términos de tamaño [frente a otros de la región] es pequeño. En el Perú hay pocos gestores importantes", señala el director ejecutivo de Three Sixty Multi Family Office, Luigi Piedra.

Así, debido al tamaño del ecosistema local y los limitados *exits*, la recomendación de

inversión apunta, sobre todo, al *private equity* internacional, dice el gerente general de Renta 4 SAB, Sebastián Documet.

Aunque se vienen desarrollando incentivos para estos actores en PECAP y Cofide, es una tarea de largo aliento. Una medida que podría mover la aguja son las exenciones tributarias. Asimismo, podrían aprovecharse las sinergias de negocio que buscan las familias de alto patrimonio mediante inversiones en *startups* cercanas a su *core*, sugiere Narro. (CGC)

MICROFINANZAS

Un nuevo postor para Alternativa

Prymera, la Caja Rural de Corporación E. Wong, acelera para cerrar la compra de la empresa de créditos de Cooperativa Abaco y Diviso. El proceso atravesaría la recta final de un *due diligence* exclusivo.

A casi un año del fallido cierre del *deal* con Caja Los Andes, la venta de la Empresa de Créditos Alternativa vuelve a ingresar al horno. Según pudo conocer en exclusiva SEMANAeconómica, a través de distintas fuentes con conocimiento directo de las negociaciones, Caja Rural de Ahorro y Crédito (CRAC) Prymera, propiedad de la Corporación E.Wong, habría ingresado a la recta final de un proceso de *due diligence* que tiene como fin sellar la compra de la entidad que aún poseen Cooperativa Abaco y Diviso Grupo Financiero. “El plazo del periodo de negociación exclusiva vence en los próximos días. Y va por buen camino”, relata una de las fuentes a las que pudo acceder esta revista. Hoy, el valor de la transacción se calcula por debajo de los S/50 millones.

El interés de Caja Prymera por Alternativa obedece a un mandato de ganar escala inorgánicamente. Prueba de ello es que el año pasado la entidad de la Corporación E.Wong habría tentado la compra de Financiera ProEmpresa, sin concretar su cierre. Prymera es la tercera CRAC en términos de participación de mercado: con 13.83%, solo supera a Incasur (3.25%). Y, si bien se recuperó del golpe de la pandemia en 2022, su crecimiento ha sido lento. Hasta mayo de este año su cartera sumó S/189.9 millones, con una morosidad de 5.78% y una utilidad neta de S/752,862, según datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). “Es más fácil crecer comprando o absor-

biendo otras empresas, en lugar de pedalear desde adentro para intentar capturar más participación de mercado. El crecimiento orgánico es muy lento”, explica el docente de Economía de la Universidad del Pacífico, Enrique Castellanos.

El interés de Cooperativa Abaco y Diviso Grupo Financiero por vender Alternativa, por otro lado, se remonta a al menos dos años atrás (SE1932). Tras alcanzar un acuerdo de venta con Caja Los Andes, la transacción se truncó en agosto de 2025 al no cumplir los requisitos exigidos por la SBS para aprobar el *deal* y, luego, tampoco se pudo avanzar con el más reciente interés de Caja Ica. Es allí donde Caja Prymera irrumpió en la mesa de negociación.

A mayo de 2026, la morosidad de Alternativa fue de 7.41%, mientras que su utilidad neta se ubicó en S/1.2 millones y su cartera de créditos ascendía a S/137.1 millones. Si bien sus cifras están hoy en azul, la entidad tiene un costo de

fondeo elevado debido a que, en su condición de empresa de créditos, no puede captar ahorros sino solamente colocar préstamos. “Caja Prymera, sí [puede hacerlo]. Y a Caja Prymera le interesa comprar

El valor de la transacción se estima por debajo de los S/50 millones

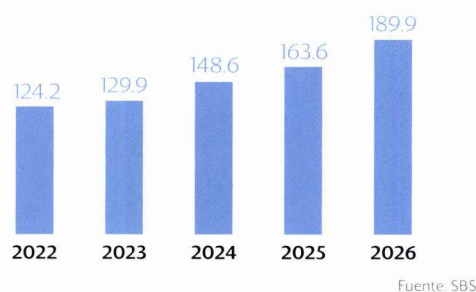
la cartera de clientes de Alternativa para expandirse a la zona norte”, señala el exdirector de Alternativa y ahora presidente del Consejo Latinoamericano de Finanzas Inclusivas (Colafi), Jorge Delgado.

Precisamente, uno de los objetivos en los M&A de microfinanzas es avanzar hacia nuevos territorios. “Prymera podría complementar su cartera al ampliar el alcance geográfico, fortaleciendo aún más sus operaciones y generando una mayor solvencia para transformar digitalmente a la empresa”, explica la CEO y fundadora de *Cresient Consulting*, María Belén Effio. “No solo se trata del capital, sino también del *know how*”, agrega el presidente de la consultora MC&F, Enrique Díaz.

Consultada por SEMANAeconómica, Cooperativa Abaco se limitó a afirmar que Alternativa “no está en ningún proceso de negociación de venta”. Hasta el cierre de la edición, Corporación E. Wong no respondió a las consultas. (SCT) ■

Cartera de créditos interanual de Caja Prymera a mayo

En millones de S/



POLÍTICA FISCAL

A LA ESPERA DE UN AJUSTE

El impulso fiscal extraordinario generado por los altos precios de los metales ha llevado al déficit a niveles compatibles con la regla fiscal. Sin embargo, se trata de un alivio transitorio, que no despeja las dudas sobre la trayectoria de mediano y largo plazo.

Las proyecciones más optimistas aún contemplan una convergencia hacia la meta fiscal para 2027, pero con un margen muy estrecho ante posibles deterioros en los ingresos o mayores incrementos en el gasto. "En cuanto los precios de los metales dejen de crecer o caigan, la recaudación va a caer y eso va a poner presión sobre las cuentas fiscales", advierte el ex jefe de la Sunat, Luis Alberto Arias.

Las estimaciones, además, contemplan entre sus supuestos que el impacto sobre las cuentas fiscales de 2026 y 2027 de una serie de medidas recientemente aprobadas sea moderado. Sin embargo, no está claro que ese sea el escenario definitivo. Por ejemplo, la Comisión de Presupuesto del Congreso no tomó en cuenta la propuesta del MEF para implementar gradualmente los beneficios para los trabajadores CAS del

sector público. Estos deberán recibir este mes, por primera vez, una gratificación. Y a ello se suma la presión sobre la caja fiscal que soporte el crédito suplementario de S/9,596 millones, impulsado por el Ejecutivo saliente, que la Comisión aprobó el 30 de junio. "Hay una parte que se va a financiar con más deuda, eso sí es directamente más déficit", señala el economista jefe de BBVA Research, Hugo Perea.

Las distintas proyecciones sobre el déficit difieren en cuál será el impacto de estas presiones sobre el gasto público. "Tenemos una proyección de 3.8% y el próximo año probablemente se mantenga en niveles similares, hasta que un mayor crecimiento lleve gradualmente el déficit hacia

el 1% del PBI al final del gobierno de Fuerza Popular", estima el director de Thorne & Asociados, Alfredo Thorne.

Pero las previsiones optimistas también

Se espera que nuevo gobierno recupere la disciplina fiscal

se apoyan en la expectativa de que el gobierno entrante recupere la disciplina fiscal, algo que aún no es seguro. "Estamos asumiendo que se reviertan algunas medidas", resalta Perea. "Fuerza Popular ha apoyado buena parte de las leyes con impacto fiscal. Esperamos mayor responsabilidad fiscal durante este gobierno", insiste el jefe de Estudios Económicos del IPE, Martín Valencia. (JTV)

Proyecciones de déficit fiscal 2026 y 2027

En % del PBI

	2026	2027
BBVA	-2.1	-1.9
BCP	-2	-2
Scotiabank	-2	-2
IPE	-1.8	-1.8
Macroconsult	-1.8	-2
BCR	-1.8	-1.5
Consenso	-2.1	-1.9
Regla fiscal	-1.8	-1.4

Fuente: FocusEconomics Consensus Forecast de junio
Proyecciones económicas oficiales y de analistas

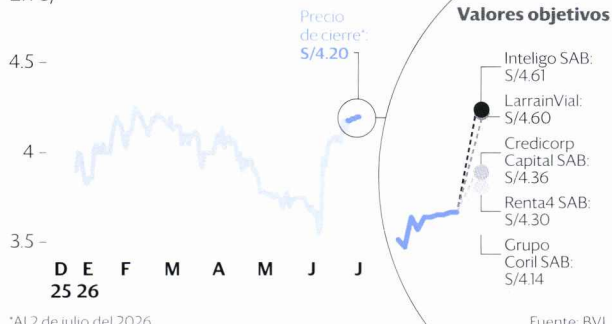
MERCADO DE VALORES

Papeles y Valores Ferreycorp

La alta posibilidad de un *upside* adicional y una sólida política de dividendos apuntan a mantener a la acción de Ferreycorp como uno de los *top picks* de la plaza local.

Evolución del precio de la acción de Ferreycorp

En S/



*Al 2 de julio del 2026

Fuente: BVL

La acción de Ferreycorp se mantiene como el segundo papel de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) más recomendado por los analistas. Un respaldo que radica en el *upside* potencial de hasta 9.7% que hoy maneja la acción y su atractiva política de dividendos, que este año ofrecería un retorno de 8.2%.

Actualmente, Ferreycorp cotiza en S/4.20. Un precio 18.3% mayor al registrado en la víspera de la segunda vuelta presidencial y 7.7% superior al del cierre de 2025. "Ferreycorp acumula 24 años consecutivos de entrega de dividendos

La acción de Ferreycorp se apreció 18.3% desde la segunda vuelta

y un retorno anualizado de 23.7%", remarca Julio César Plácido, gerente de Corredoras y Fondos de nuam.

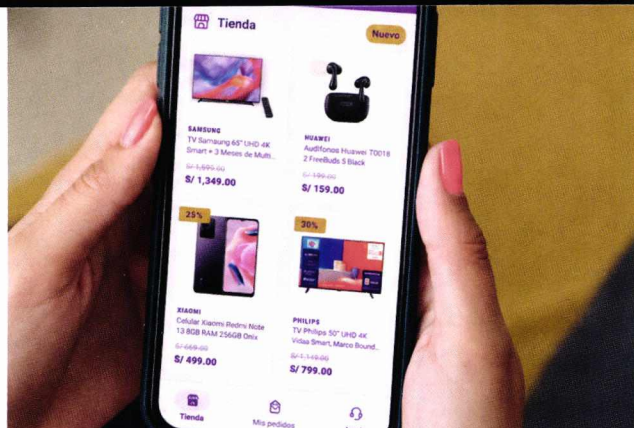
Hoy, la empresa se beneficia de las buenas perspectivas que tienen los sectores de minería y construcción, y de precios de los metales que seguirían altos. Por eso, el papel tiene aún mucho potencial de crecimiento,

según el gerente general de Credicorp Capital Bolsa, Daniel Guzmán.

De acuerdo con los cálculos de LarrainVial, el ebitda de Ferreycorp podría crecer 4% este año. El gerente de Estrategia Renta Variable de la firma chilena, Luis Ramos, considera, además, que el segmento de repuestos y servicios le otorga a Ferreycorp una resiliencia que la posiciona muy bien para navegar a través de la volatilidad cíclica.

LarrainVial y Credicorp Capital recomiendan sobreponderar la acción y proyectan precios objetivos de S/4.60

y S/4.36, respectivamente. Renta4 SAB, en cambio, ve una potencial valorización más acotada, con un precio objetivo de S/4.30. "Nuestra recomendación es mantener. Creemos que gran parte de las buenas noticias están incorporadas en el precio", apunta el analista senior de Renta4 SAB, César Huiman. (MAP)



BANCA

LA HORA DEL MARKETPLACE

El modelo de negocio de los *marketplaces* está ganando fuerza entre las entidades financieras locales, que ya han empezado a incorporarlos decididamente a sus estrategias de digitalización.

Mediante estas plataformas, los bancos no se limitan a ofrecer a sus clientes la facilidad

de realizar pagos digitales, también ofrecen la posibilidad de realizar compras y financiar. Así, la generación de ingresos se produce tanto por la comisión de venta como por la colocación de un crédito, como explica el docente del Programa Especializado en Finanzas de la Universidad de Piura, Yang Chang. "Y lo hacen en el mismo espacio, sin mucha fricción", resalta el experto.

Un ejemplo es Yape, que incluye Yape Tienda, un *marketplace* con más de 200 comer-

cios afiliados. Desde abril de este año, los usuarios de Yape pueden pagar sus compras en esa plataforma con créditos de hasta seis cuotas y montos que van desde los S/50 hasta los S/3,000.

Asimismo, Efectibank integró en su *app* bancaria el *marketplace* Juntoz con una oferta de 180,000 productos de más de 1,000 vendedores. Por el momento, las compras sólo pueden realizarse con cargo a cuentas de ahorro del banco. "Esto forma parte del camino para convertirnos en una *superapp*", comenta el gerente general de Efectibank, Juan Carlos Del Alcázar.

De manera similar, Compartamos Banco gestiona el *marketplace* CrediTienda, que a través de una *app* ofrece más de 24,000 productos.

"Los clientes seleccionan el producto, se les activa una línea de crédito y pueden pagar a plazos", detalla su gerente general, Adolfo Peniche. Por su parte, Mibanco alista la creación de un *marketplace* dentro de su canal de WhatsApp. "Podríamos vender celulares, mototaxis y una serie de cosas apalancados en el *footprint* (sucursales) que tenemos. Es algo que se viene en el transcurso del año", refiere

Arturo Johnson, gerente de Transformación de Mibanco.

Estos nuevos modelos de negocio, que ya existen en Europa, mejoran la experiencia de los clientes al hacerla mucho más simple y rápida. Probablemente, más entidades locales enfocadas en consumo incorporen un *marketplace* dentro de sus canales digitales, estima Chang. (MAP)

Los bancos ganan por la comisión de venta y el préstamo

EMPRESAS DE CRÉDITOS

"Apuntamos a las medianas y pequeñas empresas"

Paul Abogabir, presidente del directorio de BK Perú, ofrece detalles sobre la intención de formar una empresa de créditos para financiar vehículos comerciales. En septiembre ingresaría la solicitud de funcionamiento a la SBS.



¿Desde cuándo opera BK en Perú?

BK forma parte del grupo chileno BICE y está asociado a las compañías Kaufmann en Chile y Divemotor en el Perú. Desde octubre de 2023 operamos en el Perú como empresa de *leasing* enfocada en vehículos comerciales. En febrero de este año la SBS nos autorizó a organizar una Empresa de Créditos.

¿Cuándo presentarán ante la SBS la solicitud de funcionamiento?

Esperamos ingresarla en setiembre. Cuando tengamos la licencia vamos a poder otorgar crédito para vehículos comerciales. A mediano plazo otorgaremos préstamos para vehículos ligeros y para el segmento *retail*.

¿Cuál es su oferta de valor en el Perú?

Nuestra ventaja es la especialización en financiar activos productivos, vehículos comerciales, como camiones, buses o vans. Es una oferta complementaria a la bancaria.

¿A qué clientes y sectores apuntan?

A las medianas y pequeñas empresas. Ahí está nuestra fortaleza, en la especialización. Atendemos a sectores como el minero, el agrícola, el transporte urbano, interurbano y de personal. En el país vemos también una capilaridad de proveedores y contratistas.

¿Realizarán alguna inversión en el país?

La inversión se ha materializado en aportes

de capital de los socios. En junio se realizó un nuevo aporte de capital y la compañía ya cuenta con un patrimonio de US\$20 millones. Los accionistas han querido mostrar así su respaldo a esta expansión.

¿Qué aspira lograr BK en el Perú como Empresa de Créditos?

Queremos acompañar el crecimiento del país y de nuestro socio Divemotor y convertirnos en un actor relevante en el mundo del financiamiento especializado, que ojalá pueda ser multisegmento. Por lo pronto, en junio cerramos con una cartera de US\$70 millones y esperamos alcanzar los US\$100 millones a fin de año. (MAP)

Talento joven

¿Qué perfiles buscan hoy las empresas?



TALENTO JOVEN

¿QUÉ PERFILES BUSCAN HOY LAS EMPRESAS?

En un contexto marcado por la desaceleración del empleo juvenil, las empresas enfrentan el desafío de identificar talento capaz de insertarse rápidamente y generar valor desde etapas tempranas.

Frente a este escenario, el pasado jueves 25 de junio, Semana Económica y la Universidad Privada del Norte (UPN) organizaron un evento para analizar la evolución de la demanda de talento *entry-level* y los factores clave para formar perfiles preparados ante un entorno en constante transformación.

La jornada inició con las palabras de bienvenida de Diego Chirinos, Director de Semana Económica, y Martin Santana, Rector de la UPN, quienes destacaron la importancia

del trabajo articulado entre los distintos sectores para desarrollar talento conectado a las necesidades del mundo corporativo.

Durante el panel central, los participantes exploraron cómo la brecha entre las competencias de los perfiles jóvenes y los requerimientos de las compañías impacta en la competitividad empresarial y el crecimiento del país.

El evento concluyó con la exposición de Martin Santana sobre el nuevo modelo educativo de la UPN. Esta iniciativa busca acercar a los jóvenes a la realidad del mercado laboral con microcredenciales progresivas validadas por empresas nacionales e institucionales importantes en la industria y el uso de la IA. ■



Martin Santana, Rector de la UPN.



Johanna Inti, CEO de NGR, *holding* gastronómico del Grupo InterCorp.



Enrique Medina, Gerente General de Talento y Cultura de BBVA en Perú.



César Maldonado, Director de Capital Humano de Arca Continental Lindley



Eduardo Prado, Jefe del Content Lab de Semana Económica.



Fernando Gonzáles, CEO & Fundador de Bigmond Group; **Mirtha Zamudio**, Directora Independiente de COFIDE; **Violeta Orozco**, Directora de empresas; y **Franco Orellana**, Vicepresidente Administrativo de CAENE.



Cristina Dreifuss, Vicerrectora Académica de la UPN.



Gustavo López, Gerente General de Spock Agencia; **Dafne Gómez**, Business Developer Latam de Yocobro; y **Luis Molina**, Director Ejecutivo de M&M Security Audit.

SECTOR PÚBLICO

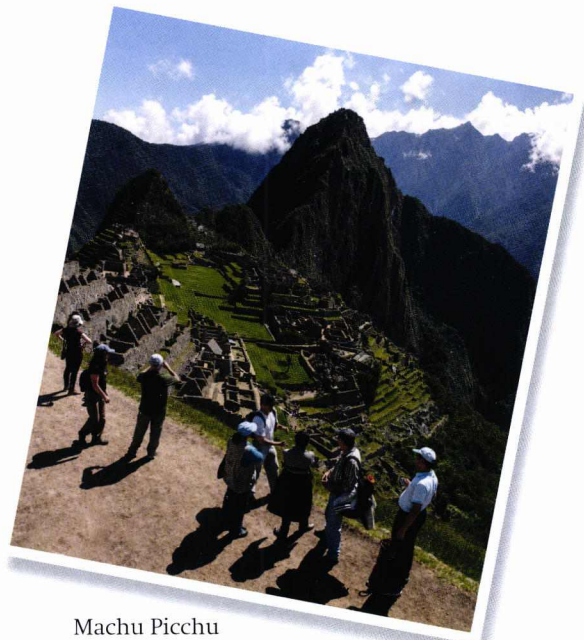
El santuario del desgobierno

Machu Picchu vive hoy en permanente crisis, a causa de un modelo de gobernanza fragmentada, que diluye responsabilidades y dificulta cualquier potencial iniciativa de mejora.

Detrás de las colas, las idas y venidas en el sistema de venta de entradas y los conflictos recurrentes en Machu Picchu, subyace un problema matriz de gobernanza cada vez más álgido y evidente en torno a la llacta. La estructura de mando actual evidencia un traslape de funciones que genera una sensación de que todos y nadie es responsable a la vez. Una fragmentación que responde a un diseño estatal donde el Ministerio de Cultura (Mincul) administra el patrimonio, el Sernanp protege el ecosistema natural y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) queda relegado a un rol consultivo y de promoción.

El presidente de la Cámara Regional de Turismo del Cusco, Carlos González, considera que se ha normalizado que el Mincul realice tareas de gestión turística, para las cuales no está facultado legalmente y que, además, no son de su especialidad. El gremio propone, en cambio, un giro hacia un modelo en el que Mincetur asuma el liderazgo técnico y comercial, mientras que el Mincul se ocupe de la preservación del patrimonio histórico. De momento, estas propuestas de mejora se enfrentan a fuertes resistencias locales y la lentitud de la burocracia.

SEMANAeconómica consultó por estas reformas a la ministra de Cultura, Fátima Altabás, quien informó que la Unidad de Gestión del Santuario de



Machu Picchu (UGM) está evaluando la digitalización de los 1,000 boletos que aún se venden presencialmente. Este es el punto que mayor fricción genera. Por ejemplo, Maycol Ugarte, presidente de la Cámara de Comercio de Machu Picchu, defiende la cuota de venta presencial, pues asegura que el problema no es el cupo físico, sino “las mafias digitales que el propio sistema de Cultura permite, a través de las agencias de viaje”.

El interés internacional por viajar al Perú se redujo en 14% el año pasado

De hecho, Claudia Medina, presidenta de Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (Apotur), coincide en señalar que el sistema de reservas es un “colador” donde bots bloquean el inventario para, luego, vender los tickets de forma irregular. Ante estos cuestionamientos, la titular del Mincul indicó a esta revista que implementará en las “próximas semanas” controles adicionales, como la autenticación en dos pasos y auditorías.

Más allá de estas medidas puntuales, sin embargo, el Mincul no señala hasta ahora una senda de cambios estructurales en la gestión. Y, mientras las decisiones se postergan, el activo turístico más importante del país pierde atractivo. Según un estudio de la Unidad de Inteligencia de Datos de Impulso, el interés internacional por viajar al Perú mostró un enfriamiento del 14% en 2025. “El Ministerio de Cultura claramente no tiene ninguna capacidad ni competencia para esto. Hemos creado un monstruo que ha afectado la imagen del país tremendamente”, lamenta Juan Stoessel, CEO de la cadena de hoteles Casa Andina. (GHH)

Crisis logística en Machu Picchu lidera el ranking de daño reputacional del Perú ante el turismo internacional



Fuente: Unidad de inteligencia de datos de Impulso / APOTUR

"Después [de 18 meses] operaremos como Pérez-Llorca Perú"



Luis Miranda (izq.) y Mauricio Raffo (der.)

SEMANAeconómica

¿Qué oportunidades de negocio ven hoy en el mercado peruano?

LM: Perú mantiene una importante brecha de infraestructura y creemos que eso impulsará proyectos de inversión con capitales de Estados Unidos, China y Medio Oriente.

¿Por qué decidieron unirse Miranda & Amado y Pérez-Llorca?

MR: Pérez-Llorca buscaba expandirse en Latinoamérica y nosotros crecer fuera del país. Nos encontramos en ese punto.

¿Cómo funcionará la integración?

LM: No es una compra. Todos los socios de Miranda & Amado seremos socios de la firma

integrada, con voz y voto en sus órganos de gobierno. La operación en el Perú mantendrá su autonomía y será gestionada por un comité de socios locales, en coordinación con la estructura internacional.

MR: Además, algunos socios peruanos asumirán responsabilidades de liderazgo y participarán en prácticas regionales.

En los países donde opera, Pérez-Llorca utiliza su marca. ¿Cómo será en el Perú?

MR: En una primera etapa operaremos bajo la marca Pérez-Llorca, Miranda & Amado. La transición durará entre 12 y 18 meses. Después, como Pérez-Llorca Perú.

¿Qué cambios traerá la integración para el negocio actual?

LM: Antes de la integración teníamos previsto reforzar algunas áreas. A inicios de año fortalecimos [el área] Penal. Ahora podremos integrar equipos de toda la firma, especialmente en prácticas con un componente internacional.

MR: Potenciaremos prácticas como Transaccional, Arbitrajes y Desarrollo de Proyectos.

¿Con qué resultados llega Miranda & Amado a la integración?

LM: En los últimos cuatro años crecimos alrededor de 30% en facturación y 10% en el último año. Con la integración esperamos crecer otro 10% para el 2026. **(TOT)**

CULTURA ORGANIZACIONAL

La redefinición del gestor de personas



Ximena Cuadros,
Gerenta de la División de Estrategias de Personas de Mibanco

Por años, la gestión del talento se dedicó a administrar estructuras, puestos y procesos. Un enfoque que, bajo un escenario como el actual, resulta insuficiente.

Las organizaciones suelen dedicar tiempo y esfuerzo a definir su estrategia y proyectar hacia dónde quieren llevar el negocio. Establecen metas y proyectan escenarios para alcanzar ese futuro. Pero una pregunta igual de relevante muchas veces queda en segundo plano: ¿qué debemos ser capaces de hacer para lograr llegar ahí?

Durante años, el foco de la gestión del talento estuvo en administrar estructuras, puestos y procesos. Hoy, en un entorno de cambio constante, ese enfoque resulta insuficiente. El verdadero aporte estratégico no está solo en atraer talento o gestionar el desempeño, sino en desarrollar las capacidades que el negocio necesita para ejecutar su estrategia de manera sostenida en el tiempo.

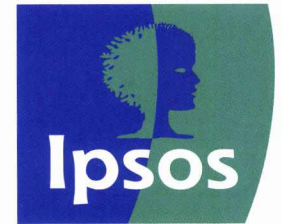
Según el World Economic Forum, cerca del 29% de las habilidades actuales cambiarán antes de 2030. Y con esa misma velocidad lo harán las capacidades que las

organizaciones requieren. Más que una lista de competencias técnicas, lo que marcará la diferencia es la capacidad de adaptarse, aprender y evolucionar de forma continua. La innovación, la orientación al cliente, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la colaboración transversal son solo algunas de las capacidades que realmente permitirán ejecutar la estrategia y generar valor de forma sostenida.

Una empresa puede contar con personas altamente preparadas y, aun así, enfrentar dificultades para responder al cambio. Y es que las capacidades colectivas surgen cuando el talento se articula con una cultura que lo impulsa, líderes que lo desarrollan y procesos que facilitan su despliegue en el día a día. Bajo ese escenario, la gestión de personas se redefine: pasa de dedicarse a gestionar lo existente a anticipar lo que la organización necesitará a futuro y construir las condiciones para que eso ocurra.

Ahora, las empresas ya no competirán solo por atraer al talento. Competirán por algo más profundo: por la capacidad de transformar ese talento en capacidades que les permitan aprender, adaptarse y ejecutar mejor para seguir avanzando. ■

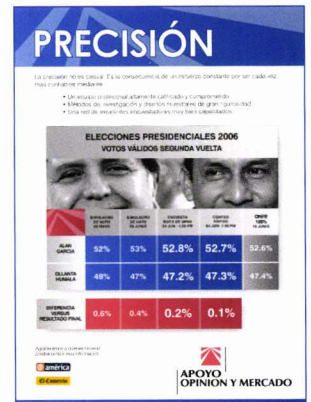
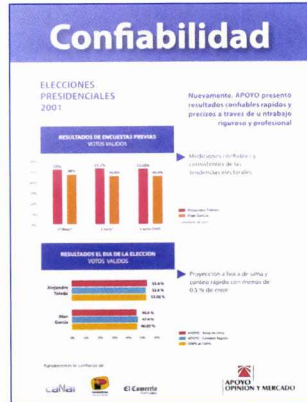
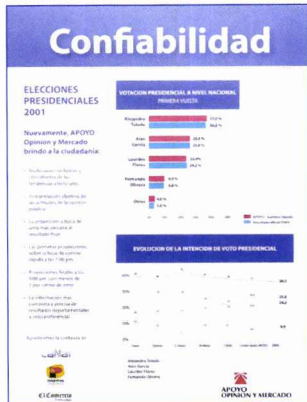
Ipsos: Una historia de confiabilidad



Desde hace más de tres décadas, la diferencia máxima del conteo rápido de Ipsos con el resultado oficial para el ganador de las elecciones presidenciales en el Perú ha sido siempre de menos de un punto porcentual.

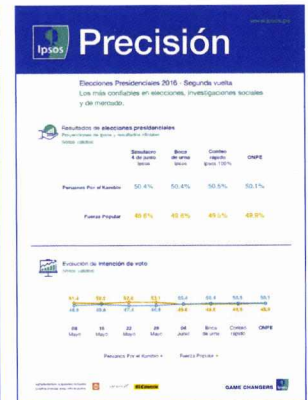
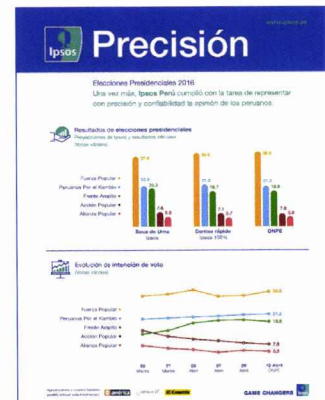
2001

2006



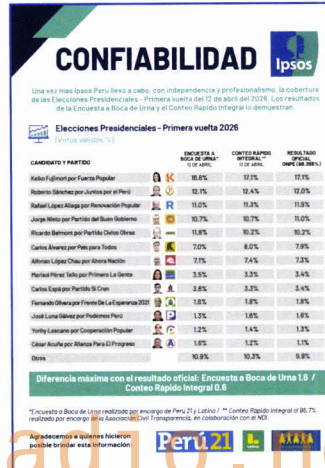
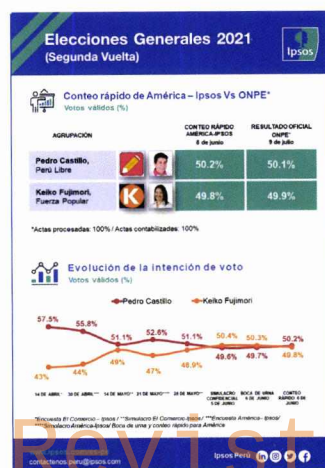
2011

2016



2021

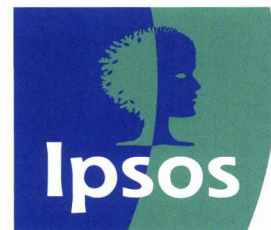
2026



Mira los avisos a detalle aquí:



PROFESIONALISMO



Una vez más, Ipsos llevó a cabo, con independencia y rigurosidad la cobertura de las elecciones presidenciales en el Perú. Los resultados de la segunda vuelta del 7 de junio de 2026 lo confirman:



Elecciones Presidenciales - Segunda vuelta 2026

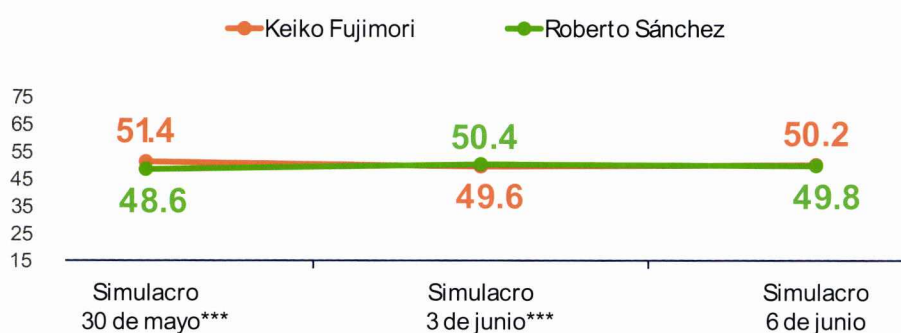
(Votos válidos %)

CANDIDATO Y PARTIDO		SIMULACRO CONFIDENCIAL 6 DE JUNIO	ENCUESTA A BOCA DE URNA* 7 DE JUNIO	CONTEO RÁPIDO INTEGRAL** 7 DE JUNIO	RESULTADO OFICIAL ONPE 100%
Keiko Fujimori, Fuerza Popular	 	50.2%	50.7%	49.7%	50.1%
Roberto Sánchez, Juntos por el Perú	 	49.8%	49.3%	50.3%	49.9%
Diferencia máxima con el resultado oficial:		0.1	0.6	0.4	



Evolución de la intención de voto - Presidencial

(Votos válidos %)



ENCUESTA A BOCA DE URNA*	CONTEO RÁPIDO INTEGRAL**	ONPE AL 100%
50.7 %	49.7 %	50.1 %
49.3 %	50.3 %	49.9 %

*Encuesta a Boca de Urna realizada por encargo de Perú 21 y Latina / ** Conteo Rápido Integral al 100% realizado por encargo de la Asociación Civil Transparencia, en colaboración con el NDI / ***Simulacros realizados por encargo de Perú21

Agradecemos a quienes hicieron posible brindar esta información:



Revistas.PeruRadio.net.pe

LABORAL

Discrepancias al interior de la Corte Suprema

La Corte vuelve a dividirse por un criterio laboral: el del derecho a la indemnización de un trabajador de confianza. La situación, que hoy amenaza la predictibilidad, se zanjaría en un nuevo Pleno Jurisdiccional.

Las demandas de indemnización por despido de personal de confianza —aquel trabajador que labora directamente con el personal de dirección y accede a información reservada de la compañía— vuelven a generar discrepancias entre los jueces laborales de la Corte Suprema. Una reciente casación se ha apartado de la línea fijada por un Pleno Jurisdiccional hace varios años para resolver este tipo de casos. Situación que ha motivado que algunos magistrados evalúen la posibilidad de convocar a un nuevo Pleno para zanjar diferencias, unificar criterios y dar mayor predictibilidad a los empleadores.

La Cuarta Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema acaba de resolver un caso en el que ordena pagar una indemnización por despido a un trabajador de confianza, argumentando que haberle quitado la confianza no es una causa justa. “Las causas justas de despido están previstas en la ley y el retiro de confianza no figura entre ellas”, explica la socia de Rebaza, Alcázar & De Las Casas, María Haydeé Zegarra. Esta interpretación, sin embargo, difiere del consenso alcanzado por la Corte Suprema en 2018, tras varios años de discusión.

Ese año, la Cuarta y la Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria acordaron que los trabajadores contratados como personal de confianza no tenían derecho a ser indemnizados cuando eran cesados por el retiro de la confianza. La Segunda Sala mantuvo su posición desde ese momento, pero la reciente casación de la Cuarta Sala marca un quiebre que, según pudo conocer SEMANAeconómica, ha generado malestar entre algunos magistrados de la Segunda Sala. Estos estarían contemplando la posibilidad de convocar a un nuevo Pleno Jurisdiccional a fin de restablecer un criterio único.

El caso en cuestión no presenta ninguna particularidad que amerite una nueva línea interpre-

Dos controversias laborales similares podrían terminar ahora con resultados judiciales dispares en el PJ



Getty Images

tativa. La controversia es prácticamente la misma que se resolvió durante los últimos años bajo el criterio unificado. La única diferencia ha sido la conformación de la Sala que analizó el caso: de los seis magistrados que participaron en esta decisión, solo uno formó parte del Pleno Jurisdiccional de 2018 y fue, además, el único voto en contra de reconocer la indemnización.

Mientras los magistrados no alcanzan un nuevo consenso, la Corte Suprema volverá a presentar criterios dispares y, en la práctica, dos controversias prácticamente idénticas podrían terminar con resultados distintos, según la Sala que deba resolver el caso. “Ese no es un escenario saludable para la seguridad jurídica”, advierte el socio de Hernández & Cía, Diego Castillo. Mientras no se restaure la uniformidad de criterios, las empresas podrían tener que asumir desembolsos preventivos. “Deben evaluar mecanismos de negociación o compensaciones económicas que reduzcan el riesgo de futuras contingencias judiciales”, finaliza Zegarra. (TOT) ■



Miembros del directorio de Tgestiona.

TGESTIONA CELEBRA SUS 25 AÑOS EN EL PERÚ

El jueves 25 de junio, Tgestiona, empresa líder en *Facility Management*, organizó un cóctel exclusivo en Casa García Alvarado para conmemorar sus 25 años de trayectoria en el país, en una jornada que reunió a miembros del directorio, líderes, clientes, colaboradores y aliados estratégicos.

Durante el evento, Ricardo del Castillo, Presidente del Directorio; Vanessa Yupari, Gerente General de

Tgestiona; y David Martínez, experto internacional, compartieron su visión sobre el camino recorrido y los desafíos de esta nueva etapa, que estará enfocada en la transformación tecnológica, mejora continua y expansión a Colombia.

La noche concluyó con un reconocimiento especial a los colaboradores que cumplen 25 años de servicio, una muestra del valor que la compañía pone en las personas. ■



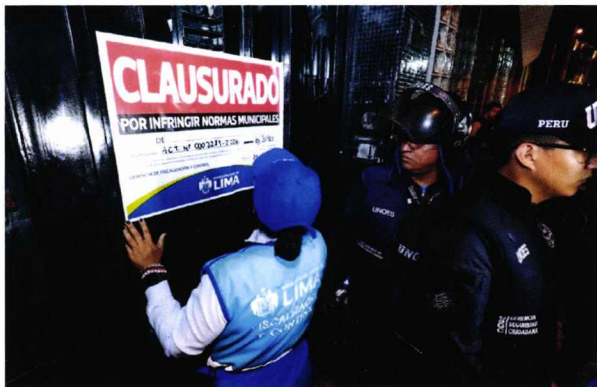
Jiro Hiraoka, Director de Tgestiona.



Vanessa Yupari, Gerente General de Tgestiona.



David Martínez, experto internacional.



Andina

BARRERAS BUROCRÁTICAS

LÍMITE A LOS EXCESOS

Las empresas evitarán sobrecostos en trámites y nuevas exigencias para realizar actividades comerciales, luego de que el Indecopi pusiera un nuevo límite a la discrecionalidad de las municipalidades en la fiscalización de los negocios.

En una reciente resolución, la Sala Especializada en Eliminación de Barreras Burocráticas precisó que los gobiernos locales no tienen facultad para determinar qué actividades pueden realizar las empresas como parte de un giro de negocio que ya fue autorizado.

El caso se originó tras una denuncia contra la Municipalidad de Punta Hermosa, que exigía a los locales una autorización previa para realizar *shows* musicales en vivo. La comuna consideraba que estos espectáculos constituían actividades adicionales al giro principal del negocio. La agencia, sin embargo, concluyó que las municipalidades no tienen competencia para determinar qué actividades califican en esa categoría. "Esa facultad corresponde, de manera exclusiva, al Ministerio de la Producción (Produce) que, de hecho, tiene una lista de todas las actividades que encajan

dentro de este grupo", explica la socia de Rebaza, Alcázar & De Las Casas, Laura Francia.

La precisión no es menor. El caso se resuelve en un contexto en el que, al 2025, las municipalidades concentran tres de cada cuatro barreras burocráticas identificadas en el país, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (IPE). "Poner un freno a este tipo de exigencias locales reduce la incertidumbre regulatoria y el riesgo de costos por incumplimientos", añade la socia de Díez Canseco Abogados, Roxana Arellano.

Para proteger esa predictibilidad, el fallo también fijó un precedente de observancia obligatoria sobre cómo aplicar el principio de interpretación favorable

Tres de cuatro barreras burocráticas son impuestas por municipalidades.

a la actividad empresarial cuando haya normas cuya interpretación no está clara. "El criterio precisa que este principio no implica resolver automáticamente a favor de las empresas, sino que solo puede aplicarse cuando una norma admita más de una interpretación jurídicamente válida", explica Jesús Espinoza, socio del Estudio Muñiz. En esos casos, la autoridad deberá elegir aquella interpretación que mejor promueva la simplificación administrativa, la libre iniciativa privada, la libertad de empresa y la competitividad. **(TOT)**

SEMANAeconómica

Las más importantes primicias empresariales y el mejor análisis del mercado para los tomadores de decisiones del Perú



Síguenos en:



Escanea el código QR y suscríbete



Donna



**sin
PENSARLA
TANT**



**Y salva la vida de más
pacientes con cáncer.**

994-333-333

SEMANAeconómica

ESPECIAL

TOP CEO

Los 25 CEO más rentables de SEMANAeconómica

La más reciente Encuesta de Gerente Generales, elaborada por Ipsos

Las expectativas de los líderes del país en el inicio de un nuevo gobierno

Cierre de publicidad

8 de julio

Fecha de publicación

12 de julio



Contacto comercial:
publicidad@se.pe

Revistas.PeruRadio.net.pe